

Dresden Discussion Papers on Organization Research, No. 3/11
(ISSN 1865-1453)

Interne Unternehmensberatung - Ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit

Möglichkeiten, Grenzen und Kontext reflexiver Beratung

Daniel Knödler, Stefanie Degen, Kenneth Benath

Kontakt:

Dipl.-Kfm. Daniel Knödler, MBA
Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
01062 Dresden
Germany
Tel: +49 351 4633 6020
Fax: +49 351 4633 7278
E-Mail: Daniel.Knoedler@tu-dresden.de

Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Institutionelle Reflexivität	3
3	Interne Berater	4
3.1	Klärung des Begriffs.....	4
3.2	Beratungsforschung	4
3.3	Ziele, Rollen und Aufgaben internen Berater.....	5
3.4	Nutzen Interner Beratung	7
4	Interne Berater und ihr Betrag zur Innovationsfähigkeit	7
4.1	Reflexivitätsauftrag und reflexive Beratung.....	7
4.2	Supervision als Methode zur Institutionalisierungsmöglichkeit von Reflexivität durch interne Berater.....	9
4.3	Kontextbedingungen und Grenzen reflexiver Beratung zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit.....	10
5	Fazit	12
6	Literaturverzeichnis	13

1 Einleitung

Die Komplexität der von Unternehmen zu lösenden Aufgaben nimmt ständig zu. Gleichzeitig erfordert es der Wettbewerb, in immer kürzeren Zeitabschnitten neue Erkenntnisse und Produkte zu generieren. Außer Frage steht, dass bei immer kürzeren Produkt- und Entwicklungszyklen und dem weltweiten Eintritt neuer Wettbewerber, auch in traditionellen Domänen der deutschen Wirtschaft, planerische Instrumente allein immer weniger ausreichen. Ortmann (2009) sieht das Management schon in der Hypermoderne angekommen, die durch eskalierende Kontingenzen und Pfadabhängigkeiten gekennzeichnet ist. Ausgefeilte Planung und Suche nach dem einen besten Weg (für alle Marktteilnehmer passende „*best practices*“) sind in diesen Zeiten ohne archimedischen Punkt der Wahrheit wenig erfolgversprechend. Daher wird die Fähigkeit von Unternehmen, sich schnell auf neue Bedingungen einzustellen und in allen Bereichen kreative und zugleich rentable Lösungen zu finden, als eigentliche *Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile* gesehen.

Unternehmen sind daher auf ihre Innovationsfähigkeit mehr denn je angewiesen. Innovationen und Veränderungen prägen in vielen Bereichen den betrieblichen Alltag. Nicht selten sind mit weitreichenden technologischen Innovationen auch strategische Neuausrichtungen und organisationale Reorganisationen verbunden. Dem gegenüber stehen die vielfältigen Beobachtungen, dass ein erheblicher, wenn nicht der größte Teil der betrieblichen Reorganisations- und Innovationsvorhaben *scheitert* oder im Sande verläuft (Schirmer 2000, 2003; Kühl 2001; Capgemini 2008; Manger & Moldaschl 2010; Van de Ven & Sun 2011). Das verdeutlicht die Ressourcenineffizienz vieler Innovationsprozesse. Umso schneller wird nach neuen Managementverfahren und Instrumenten zur Steuerung gerufen und gegriffen, die Akteure betreiben eine „*action strategy*“ (Van de Ven & Sun 2011, S. 59) zur Rettung des Innovations- resp. Veränderungsvorhabens. Dabei werden die Annahmen des eigenen Tuns jedoch oft nicht ausreichend reflektiert, sondern Planabweichungen möglichst schnell korrigiert (single loop learning, Argyris & Schön 1978). Es wird die Chance vertan, sich die „*Lernrendite*“ der Fehlschläge anzueignen (Van de Ven & Sun 2011). Auch von den zahlreichen Messinstrumenten, die spezifisch zur Messung von Innovationsfähigkeiten zur Verfügung stehen, sind nur wenige kontextbewusst und reflexiv gestaltet (Knödler, Schirmer & Gühne 2011). Bleibt der kritische Verstand auf der Strecke, was Argyris (2000) auch als Versagen der (externen) Beratung betrachtet, dürfte das Vertrauen der hiervon Betroffenen in neue Instrumente sowie ihre Bereitschaft, in jeweils immer neuen Innovations- oder Reorganisationsprojekten aktiv mitzuwirken, massiv beeinträchtigt werden (Dougherty 2006).

In diesem Spannungsfeld aus marktgetriebenem Innovations- und Veränderungsdruck, ökonomisch oft ineffizientem Versanden von Reorganisationsprojekten und betrieblichen Routinen als Kern stabilerer Leistungserstellungsprozesse in Unternehmen bewegen sich interne Berater. Wie also, so die Frage, können interne Berater unter diesen Kontextbedingungen zur nachhaltigen Stärkung *erfolgreicher* Innovationsfähigkeit ihrer Organisation beitragen?

In Zeiten der Beschleunigung (Rosa 2005) und rastloser Veränderung fast aller gesellschaftlich-ökonomischen Prozesse mag es als Anachronismus, gar als Paradoxon erscheinen hier die Idee von einem stärker reflexiven Umgang mit Veränderungsprozessen durch Berater anzubringen, um gerade auf

diesem Wege Innovationsfähigkeiten zu erreichen oder zu verbessern. Reflexivität ist das Gegenteil von Beschleunigung. Es ist bewusstes Verlangsamen, Innehalten, Heraustreten aus dem Strom der Aktivitäten (reflection on action, Schön 1983), um das vertraute Alltägliche als etwas Fremdes beobachten und wahrnehmen, sich von alltäglichen Praktiken und Routinen distanzieren und sie aus anderer Perspektive neu bewerten zu können. Genau darin lässt sich jedoch eine wesentliche Chance erkennen, konzeptionell als auch pragmatisch Innovationsfähigkeiten in und von Organisationen besser verstehen und fördern zu können. Denn das Verständnis von institutioneller, also in Organisationen ‚eingebauter‘ Reflexivität (Moldaschl 2006) setzt zugleich an einem Basisdilemma von Organisationen an. Das besteht darin, Routinen und Abweichungen (Innovationen), Öffnung und Schließung, Exploration und Exploitation (March 1991) immer wieder austarieren zu müssen. Die Konzeption der *Institutionellen Reflexivität* ist damit auch eine Möglichkeit für interne Berater, das Verständnis für den Umgang mit diesem Dilemma zu verbessern und den eigenen Beitrag für die Verankerung von Reflexivität in der Organisation zu definieren und damit zur Innovationsfähigkeit beizutragen.

Ziel des Beitrags ist es, einen möglichen Weg aufzuzeigen, wie interne Berater zur Innovationsfähigkeit aus Perspektive der *Institutionellen Reflexivität* in einer Organisation beitragen können. Hierfür werden im ersten und zweiten Abschnitt die begrifflichen Voraussetzungen und Grundgedanken erläutert, um im Anschluss darzustellen, welche Stellung und Gestaltungsmöglichkeiten die internen Berater im Zusammenhang mit *Institutioneller Reflexivität* einnehmen können.

2 Institutionelle Reflexivität

Das Konzept *Institutionelle Reflexivität*, wie Manfred Moldaschl (2006) es in den Diskurs des strategischen Management um Innovationsfähigkeiten eingeführt hat, ist eine regelorientierte Perspektive, um (einen Teil der) Praktiken von Organisationen zu erklären, die Innovationen ermöglichen. Dies sind potenziell alle institutionalisierten Regeln, Praktiken und Managementverfahren in Organisationen, die den innovativen Gebrauch von Ressourcen unterstützen und Tendenzen der Verriegelung, Trägheit oder Hysterese im Gebrauch der Ressourcen einer Reflexion zugänglich machen und deren Versanden vorbeugen (Moldaschl 2006).

Die Konzeption *Institutionelle Reflexivität* beabsichtigt folglich, das Potenzial von Organisationen (einen Ausschnitt davon) zu erfassen, sich gegenüber den Bedingungen und Folgen eigenen Handelns und seines Kontextes offen zu halten und so die Bereitschaft für das Ausbalancieren des organisatorischen Basisdilemmas von Innovation und Routine (March 1991) zu fördern. „Institutionelle Reflexivität als analytische Konzeption anzuwenden bedeutet, Managementkonzepte und Organisationsmethoden danach zu beurteilen, inwieweit sie der Möglichkeit nach die Aufnahmebereitschaft für Erkenntnisse fördern, die zur Revision bzw. Innovation bisheriger Sichtweisen und Praktiken beitragen“ (Moldaschl 2006, S. 18). Organisationale Instrumente oder Praktiken, die regelmäßig dazu beitragen, lassen sich somit als reflexive Institutionen bzw. institutionalisierte Reflexivität charakterisieren. Sie sollen „... die Funktion des Ganzen von der Subjektivität einzelner Mitglieder unabhängig machen, indem Verfahrensweisen objektiviert und damit vorhersagbar gemacht werden. Dennoch soll sie auf Ungeplantes reagieren und „lernen“, kreativ und innovativ sein können, indem sie Subjektivität nutzt.“ (Moldaschl 2006, S. 14) Hier ergibt sich ein Ansatzpunkt für die interne Beratung. Ihr Auftrag ist oft die

Implementierung und Verbesserung von Managementkonzepten. Damit bietet sich internen Beratern potenziell die Möglichkeit, reflexive beziehungsweise reflexivitätsfördernde Praktiken in Organisationen zu gestalten.

3 Interne Berater

3.1 Klärung des Begriffs

Niedereichholz (2010) definiert Unternehmensberatung „...als höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategie, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen.“ (Niedereichholz 2010, S. 1)

Der Begriff „Interne Unternehmensberatung“ bzw. „Inhouse Consulting“ wird als Oberbegriff für eine Vielzahl heterogener Institutionen verwendet: während sich ein Teil der Inhouse Consultants, z. B. die interne Beratung der Deutschen Bank, auf die Prozessoptimierung fokussiert, agiert der andere Teil der internen Beratungen, wie bspw. die Siemens Management Consulting oder die Deutsche Post World Net Business Consulting, explizit als interne Top-Management Beratung des Konzerns in strategischen Themenfeldern. Wiederum andere interne Beratungen, wie bspw. die der ABB und die Inhouse Consulting Telekom, decken das gesamte Spektrum der Beratungsleistung von der Prozessoptimierung bis hin zur strategischen Managementberatung ab (Mohe 2005).

Interne Consultingabteilungen entstehen vor allem bei großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen u.a. aus transformierten Stabs- oder Querschnittsabteilungen, wie der Konzernentwicklung (z. B. bei RWE), Organisation (z. B. bei R+V-Versicherung), Personalentwicklung (z. B. bei Daimler), Controlling oder aus Gruppen von Projektmitarbeitern, die nach einem längeren Projekt nicht mehr rückgegliedert werden können (z. B. bei Porsche Consulting) (Niedereichholz 2000).

3.2 Beratungsforschung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existieren sowohl zahlreiche praktische Beiträge zum Thema Beratung als auch ein wissenschaftlicher Zweig der Beratungsforschung. Insgesamt dominieren praxisorientierte Beiträge, die auch häufig von Praktikern geschrieben werden. Wissenschaftlich-forschungsorientierte Beiträge sind im Vergleich dazu in der Minderheit. Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Beratungsliteratur liegt auf der Tätigkeit externer Berater beziehungsweise dem externen Beratungsmarkt (bspw. Armbrüster & Kieser 2001; Birke et al. 2007; Clark et al. 2007; Mohe 2004; Nicolai 2001; Nissen 2007).

Publikationen über die interne Beratung liegen nur in geringem Ausmaß vor (Deelmann et al 2006; Deelmann & Petmecky 2008; Schlüter 2009; Niedereichholz & Niedereichholz 2010). Hunecke (2005) liefert einen Überblick über den Stand der Beratungsforschung. Eine erste empirisch-deskriptive Studie über die interne Beratung wurde von Dekom (1969) veröffentlicht. Sie beschreibt die Entstehung, die

Erscheinungsformen, Einsatzgebiete, Arbeitsweisen und die Organisation interner Beratungsleistungen bei 60 Unternehmen und kommt zu dem Schluss, dass die interne Beratung ein erfolgsbeeinflussender Faktor der Unternehmenssicherung ist. Weitere empirische Studien folgten von Kelly (1981), der interne Berater als sinnvolle Ergänzung externer Beratung ansieht, und Allanson (1985), der in einer umfangreichen Studie die Erkenntnisse von Dekom und Kelly bestätigt. Oefinger (1986) und Perlitz (1975) wenden sich in ihren Studien der Frage zu, ob Beratungsleistungen intern oder extern erstellt werden sollen. Oefinger unterscheidet qualitativ die Eignung der Beratungsaufgaben für eine interne oder externe Beratungsleistung. Es folgten die Studien von Theuvsen (1994) und Blunck (1993), in denen Theuvsen den Beratungsbegriff schärfer abgegrenzt und sieben idealtypische Organisationsmodelle entwickelt, und Blunck den Verbreitungsgrad und Formen institutionalisierter Beratungsleistungen untersucht. Hoyer (2000) untersuchte die Gründe für den Aufbau interner Beratungsstellen und die Faktoren für deren Erfolg sowie die Vorteile der internen gegenüber der externen Beratung. Für Bianco (1989) ist dabei die Rolle des internen Beraters schwieriger als die des Externen. Der interne Berater hat zwar mehr Wissen und Zugang zu internen Ressourcen, Leistungsdaten, Vergangenheitswerten und sonstigen Informationen. Allerdings ist der externe Berater häufig in der besseren Position, um neue Strategien und Perspektiven einzuführen sowie Barrieren und Widerstände zu konfrontieren. Dies liegt u.a. in der Außensicht auf Klientenorganisationen.

Diese Außensicht wird auch in der *systemischen Beratung* thematisiert und in Verbindung mit Reflexion gebracht. Die Beiträge der internen Beratungsforschung betrachten, mit wenigen Ausnahmen (bspw. Moldaschl 2001), bisher jedoch kaum die Möglichkeit, mit Hilfe von internen Beratungsleistungen explizit die Reflexivität in und von Unternehmen als Beitrag zur Innovationsfähigkeit zu erhöhen und zu verankern. Der Grund kann u.a. in einer oftmals reinen Legitimierungsfunktion der Berater für strittige Managemententscheidungen gesehen werden. Ein positiver Anknüpfungspunkt von Beratung und Reflexivität wird jedoch ersichtlich, wenn man die Funktion der Beratung als objektivierte, sachlogische Rationalisierung der Entscheidungen (Bamberger & Wrona 2005) in komplexen und dynamischen Kontexten in Unternehmen ansieht. Die freiwillige Inanspruchnahme von Beratungen erfolgt dann mit der Einsicht der eigenen begrenzten Rationalität aufgrund unvollständiger Informationen der Fachabteilungen über diese Kontextbedingungen. Eine solche Einsicht und Bewusstsein über die eigenen Grenzen und Voraussetzungen von Entscheidungen ist laut Moldaschl (2006) eine der Bedeutungen von Reflexivität. Dieses Bewusstsein im Linienmanagement ist daher eine Bedingung für die Nachfrage und die Akzeptanz von (reflexiven) Beratungsleistungen in Unternehmen. Reflexivität i.d.S. kann daher den Rückgriff auf interne Beratungsleistungen fördern und eine reine Legitimierungsfunktion von internen Beratern verhindern.

3.3 Ziele, Rollen und Aufgaben internen Berater

Die Existenz der internen Berater wird durch ihre „Mission“ begründet und gerechtfertigt. Diese führt zu einem Selbstverständnis der internen Berater und bestimmt deren Zweck und Auftrag. Von der Mission lassen sich einzelne Aufgaben und Ziele ableiten, die das operative Geschäft von Inhouse Consulting bestimmen. Abhängig vom Beratungsauftrag können dabei inhaltliche Schwerpunkte und Rollen variieren (Niedereichholz 2000).

Das Ziel interner Beratungen ist es, über den Aufbau inhaltlicher Kompetenzen in den Funktionsfeldern der Unternehmung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den internen Auftraggebern zu entwickeln. Die Aufgabe des internen Beraters besteht darin, interne und externe Bedingungen zu analysieren, eine Diagnose zu erstellen und aus dieser eine Gestaltungsempfehlung für die internen Auftraggeber, i.d.R. das mittlere und obere Management, abzuleiten.

Dabei nehmen interne Berater u.a. die Rollen von *Innovatoren*, *Coaches*, *Organisatoren*, *Experten*, *Knowledge Brokern*, *Gate Keepern* und *Salesmen* ein und begleiten als *Change Agents* Veränderungsprozesse in Unternehmen (Boos & Heitger 2005).

Als *Innovator* unterstützt der Berater die Entwicklung neuer Visionen, Strategien, Märkte, Produkte und Dienstleistungen. Seine Aufgaben und Ziele sind hierbei auf die langfristige Existenzsicherung und den dauerhaften Erfolg des Unternehmens ausgerichtet.

Eine der wichtigsten Aufgaben interner Berater im Hinblick auf das Humankapital ist die Beratung von Führungskräften. Als *Coaches* helfen sie Managern bei der Lösung komplexer Problemstellungen und ggf. der Auswahl externer Berater. Da interne Consultants größtenteils Klienten beraten, die sowohl dem Topmanagement als auch dem Management verschiedener Bereiche zuzurechnen sind, bilden sie damit auch ein wichtiges Bindeglied zwischen den Unternehmenseinheiten.

In der Rolle von *Organisatoren* gestalten und optimieren sie die Strukturen und Prozesse auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens. Dies betrifft die Aufbauorganisation ebenso wie die Prozesse, die mit der Leistungserstellung in Verbindung stehen.

Als *Fachexperten* können diejenigen internen Berater charakterisiert werden, die sich auf die Förderung und den Ausbau unternehmensspezifischen Know-Hows in einzelnen Bereichen spezialisiert haben, und so eine zentrale Bedeutung beim Informations- und Wissenstransfer haben.

In der Rolle als *Knowledge Brocker* macht die interne Beratung konzernweites Wissen, das insbesondere in stark diversifizierten Unternehmen oft nur unsystematisch und fragmentiert vorliegt, konzernweit verfügbar.

Als *Gate Keeper* erfüllen interne Beratungen zwei Funktionen: Zum einen können sie in gewissem Umfang verhindern, dass externe Beratungen das durch die Beratung im Unternehmen gewonnene Wissen aus dem Klientenunternehmen mitnehmen, zum anderen sind sie oft für die Auswahl der externen Berater mitverantwortlich.

Da sich eine interne Beratungsabteilung i.d.R. im Wettbewerb mit anderen externen Beratungsunternehmen befindet und sich um eine effiziente Auslastung ihrer Kapazitäten kümmern muss, treten interne Berater auch als *Salesman* auf. Hierbei „vermarkten“ sie (Beratungs-)Konzepte unternehmensintern. Denn das Inhouse-Consulting stellt eine ideale Plattform zum Generieren, Sammeln, Transferieren und Implementieren von Wissen dar (Heuermann & Herrmann 2003). Interne Berater treten in der Rolle des *Salesman* mitunter auch auf dem unternehmensexternen Markt auf, wenn sie Beratungsdienstleistungen extern anbieten.

3.4 Nutzen Interner Beratung

Der Nutzen der internen Beratung lässt sich in auftragsbezogenen und systematischen Nutzen unterteilen (Niedereichholz 2000).

Der auftragsbezogene Nutzen

Der auftragsbezogene Nutzen ergibt sich für den jeweiligen Auftraggeber unmittelbar aus einem konkreten Beratungsprojekt. Der Faktor Zeit wird bei Veränderungsprozessen in Unternehmen auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. So ist die schnelle und unabhängige Verfügbarkeit von internen Beratern wichtig und ein großer Vorteil gegenüber externen Beratern. Bei den internen Beratern entfällt die Vorlaufzeit für die fachliche und branchenspezifische Einarbeitung. Die Vertrautheit der Berater mit den Strukturen, Personen und Entscheidungsträgern im Unternehmen trägt zur Entwicklung praxisnaher und pragmatischer Lösungen und Konzepte bei, was die Akzeptanz und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern kann.

Interne Berater können aufgrund ihres Know-Hows dazu beitragen, den Einkauf und die Bewertung von externen Beratungsleistungen effektiver und wirtschaftlicher zu gestalten. Sie haben häufig im Hinblick auf ihre Karriereperspektiven im Unternehmen ein besonderes Interesse an der Erarbeitung und Implementierung von langfristig nützlichen Konzepten und Veränderungen, und somit ein langfristiges Interesse am Unternehmenserfolg.

Der systemische Nutzen

Der systemische Nutzen ergibt sich aus der bereichsübergreifenden Betrachtung des Beratungsauftrags und des Gesamtunternehmens. Dank guter Unternehmenskenntnisse und einer zentralen Anbindung an das Topmanagement kann eine interne Beratung auch bei einer dezentralen Verantwortung für die Entwicklung von Konzepten und Lösungen sicherstellen, dass diese in hohem Maße übergeordnete Unternehmensinteressen berücksichtigen. Ein weiterer Nutzen der internen Beratung liegt darin, dass spezielles unternehmens- bzw. wettbewerbsrelevantes Wissen im Unternehmen bleibt.

4 Interne Berater und ihr Betrag zur Innovationsfähigkeit

4.1 Reflexivitätsauftrag und reflexive Beratung

Eine interne Beratung initiiert und begleitet Veränderungsprozesse im Unternehmen und stellt deshalb unter anderem eine Voraussetzung für das ständige Lernen, den Wandel und das Wissensmanagement der Organisation dar (Innovator). In ihrer Mittlerfunktion (Knowledge Broker) fördern interne Berater den Informationsaustausch zwischen den Geschäftseinheiten und dem Topmanagement sowie den Wissenstransfer von außen nach innen und innerhalb des Unternehmens (Gate Keeper). Von Interesse ist hier, in wie weit dies auf eine reflexive Art und Weise geschieht und Reflexivität fördert – als reflexive Beratung. Diese ist nach Moldaschl (2001) ein „...Typus von „Praxisintervention“, der erstens einen Reflexionsauftrag hat (oder sich diesen erkämpft), und der zweitens Prinzipien, die er zu dessen Erfüllung

anwendet, auch auf sich selbst anwendet, unter besonderer Betonung des Wertes von Erfahrung und Evaluierung.“ (Moldaschl 2001, S. 18)

Der Reflexionsauftrag interner Berater

Ein Teil des Reflexionsauftrags interner Berater ist die Evaluierung bestehender Managementmethoden und Verfahren. Er prüft, in wie weit diese zur Reflexivitätsförderung und Innovationsfähigkeit im Unternehmen beitragen oder hinderlich sind. Dazu gehört auch die Analyse, ob die relevanten Entscheidungsträger und die Unternehmenskultur die sinngemäße Anwendung dieser Verfahren überhaupt ermöglichen (siehe ausführlich hierzu Schirmer, Knödler & Tasto 2012).

Bei einem weiteren Aspekt des Reflexionsauftrags gewinnen insbesondere die Rollen der internen Berater als *Innovator* und *Coach* an Bedeutung. *Berater mit Reflexionsauftrag* helfen den Akteuren, ihre Probleme selbst zu definieren, ihre Ziele selbst zu bestimmen und selbst neue Modelle der Handlungskoordination zu finden. Sie Lehren zu Lernen, d.h. die Akteure werden aktiviert, eigenständig neues Wissen zu generieren. Als *Knowledge Broker* verfügt der Berater über konzernweites Wissen. So ist seine Aufgabe, dieses Wissen durch Kommunikation und Partizipation zu mobilisieren und dafür geeignete Interventionsverfahren wie Kommunikationsförderung sowie Beteiligungsformen anzubieten. Er fördert die Diffusion von Wissen innerhalb der Organisationsnetzwerke, wodurch der Prozess des organisationalen Lernens gefördert wird. Konfliktäres Wissen und Wissenslücken werden deutlich und stehen damit einer Reflexion offen, welche der *Berater mit Reflexionsauftrag* begleitet.

Weitreichende Veränderungen berühren unterschiedliche Interessenlagen und haben mittel- und langfristig Folgewirkungen, die innerorganisatorisch aufgrund bestimmter Interessenkonstellationen u.U. ausgeblendet werden (Springer 1997). Der Diskurs ist dann zunehmend politisch und nur begrenzt rational in Hinblick auf innovative Lösungsvorschläge. In diesem Bereich ist es die Aufgabe des Beraters, die Themen offen zu formulieren, um gemeinsame Interessenbindungen herzustellen.

Damit wird deutlich, dass der *Berater mit Reflexionsauftrag* keine „best-practice“ Lösungen liefert, sondern versucht, sein vorhandenes Wissen hinsichtlich der besonderen Verhältnisse der Situation im Unternehmen in einen umfassenden Kontext für die Klienten nutzbar zu machen. Er wird sich dabei solcher Wahrnehmungs- und Denkwerkzeuge bedienen, die ihm und den beteiligten Akteuren helfen, die Kontingenz des Handelns in interaktiven Handlungszusammenhängen und gewachsenen Strukturen zu begreifen. Auf diese Weise fördert er das Problemverständnis aus unterschiedlichen Perspektiven, wodurch die Beteiligten neue Lösungsansätze entdecken können. Der Reflexionsauftrag interner Beratung besteht somit u.a. darin, systematisch die Problemlöse- und Veränderungsfähigkeit von Personen in Organisationen zu verbessern und schafft so eine Grundlage der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Reflexivität von Beratern

Neben der Unterstützung von Klienten zur reflexiven Problemlösung müssen *reflexive interne Berater* die eigenen Voraussetzungen und damit die Grenzen der eigenen Expertise bezogen auf den konkreten Fall und Beratungsauftrag kennen. Die Wissensabhängigkeit des Handelns zwingt dazu abzuschätzen, ob die

fachliche Expertise für den betreffenden Beratungsfall ausreicht. Gegebenenfalls ist er dafür verantwortlich, externes Wissen in die Organisation zu transferieren.

Berater müssen daher in der Lage sein, die eigene Akteursperspektive relativieren und dezentrieren zu können, diese aber trotzdem zu vertreten. Die Berücksichtigung fremden Wissens gibt den Beratern eine Reflexionsgelegenheit, also eine Außenperspektive, die es ihnen ermöglicht, ihren eigenen Standpunkt als einen von verschiedenen möglichen zu begreifen. Diese Einsicht wird unter der systemischen Beratung als Irritation thematisiert. Hier gilt das Prinzip Irritation statt Aufklärung (Moldaschl 2001). Aus diesen Gründen wird er Methoden zur Selbstbeobachtung nutzen. „Wer nicht-intendierte Konsequenzen des Handelns in den Mittelpunkt seiner Analytik stellt, muss auch gegenüber seiner eigenen Intention skeptisch bleiben. Die Evaluierung von Projekten wird dann nicht nur als Analyse des Umsetzungserfolgs von Beraterempfehlungen interpretiert, sondern – im Sinne der Selbstanwendung – gegebenenfalls auch als Information über die Funktionsfähigkeit des Interventionsansatzes.“ (Moldaschl 2005, S. 56) Geschieht dies systematisch und regelhaft, ist auch das ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit i.S.d. *Institutionellen Reflexivität*.

Der *reflexive Berater mit Reflexionsauftrag* unterstützt folglich nicht nur die Reflexionsfähigkeit von Personen und damit deren Problemlöse- und Veränderungsfähigkeit, sondern tut dies auf eine reflektierte Art und Weise. Er überprüft existierende Managementverfahren und organisationale Praktiken auf ihre kontextangemessene Förderung von Reflexivität. Er sucht dabei nach Möglichkeiten der Institutionalisierung von Reflexivität in Verfahren, die den individuellen Akteur von der Anforderung entlastet, selbst alle einmal installierten Verfahren kontinuierlich auf ihre Angemessenheit zu prüfen. Einen konkreten Ansatz um die Aufgaben des reflexiven Beraters zu bündeln, bietet die Methode der Supervision.

4.2 Supervision als Methode zur Institutionalisierungsmöglichkeit von Reflexivität durch interne Berater

Die Supervision durch den internen Berater ist eine Methode, um Problemlöse- und Veränderungsfähigkeit in Organisationen zu verbessern. Als "Nachdenken unter Anleitung" ist sie eine Beratungsform für organisationale Probleme. Supervision heißt, Probleme und Geschehnisse aus der Distanz und vom unmittelbaren Handlungsdruck befreit anschauen und reflektieren zu können. Supervision strebt die Erhöhung der Professionalität der Beteiligten und eine Verbesserung von institutionellen Rahmenbedingungen an. Als Erkennens-, Lern- und Verstehensprozess vermittelt sie neue Handlungsperspektiven und Initiative in schwierigen Situationen. Konflikte und Disziplinarprobleme können exemplarisch gelöst oder mitunter ganz vermieden werden (Schlee & Mutzeck 1996).

Der Zweck von Supervision ist die Ausbildung von Persönlichkeit und professionellem Verhalten, jedoch nicht die einseitige Anpassung aller Beteiligten an bestehende Strukturen. Ziel ist es, sowohl ein Überdenken der Praktiken beteiligter Akteure als auch eine Veränderung in Organisationsformen, Prozessen und Verhältnissen und damit eine Verbesserung von Arbeitsklima und Unternehmenskultur hin zur lernenden Unternehmung zu erreichen.

In der Rolle des *Supervisor* nehmen interne Berater eine aktive Zuhörer-Rolle für die zu beratenden Fachabteilungen beziehungsweise für einzelne beteiligte Akteure ein. Sie unterstützen dabei die Darstellung, Verbalisierung und das Herausarbeiten von Problemen und vermitteln einen Perspektivenwechsel darauf. Hierdurch kann sich der Klient das Problem von außen anschauen und bisher nicht sichtbare Lösungs- und Handlungsalternativen entwickeln und gemeinsam reflektieren.

Eine mit Supervision arbeitende Beratung kann Reflexivität auch über den spezifischen Kontext einzelner Supervisionsprojekte hinaus fördern, wenn die individuelle Reflexionsfähigkeit der Akteure durch Supervisionsmaßnahmen gestärkt und die eigene Wahrnehmung differenziert wird. Der Vergleich der eigenen Sichtweisen mit der von anderen führt zu alternativen Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten (Schlee & Mutzeck 1996). Aus institutioneller Perspektive ist jedoch der Einsatz als kontinuierliche, regelmäßig genutzte Maßnahme entscheidend. Supervision kann damit systematisch Reflexivität in verschiedenen Bereichen der Organisation ermöglichen. Sie kann als reflexives Instrument der Organisations- und Personalentwicklung verstanden werden und trägt somit zur Institutionalisierung von Reflexivität im Unternehmen bei. Reflexivität wird damit „eingebaut“ in den Prozess der Organisationsentwicklung und Beratung.

4.3 Kontextbedingungen und Grenzen reflexiver Beratung zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit

Vor dem Hintergrund zunehmend kürzerer Entwicklungszyklen steht der einzelne Mitarbeiter und Berater unter immer größerem Zeitdruck. Für den zusätzlichen Aufwand über den Tellerrand zu blicken bleibt dann jedoch i.d.R. wenig Raum. Es ist im Gegenteil eine tendenziell weiter steigende Spezialisierung zu beobachten, welche die einzelnen Themen- und Aufgabenbereiche von Organisationen abgrenzt. Innerhalb solcher Organisationsstrukturen und Prozesse werden häufig einfache Heuristiken genutzt, um Handlungen zu begründen und spontan reagieren zu können. Diese Heuristiken stehen im Kontrast zu reflexivem Handeln, das einen höheren kognitiven und organisationalen Aufwand bedeutet. Hohe Spezialisierung verbunden mit Zeitdruck und daraus resultierenden Heuristiken stellt somit eine potenzielle Barriere für Reflexivität und Innovation dar.

Auf individueller Ebene muss sich jeder einzelne Mitarbeiter diesem Zielkonflikt stellen, davon lebt bspw. das betriebliche Vorschlagswesen. Auf der Ebene der Organisation kann der *reflexive Berater* diesen Zielkonflikt lösen helfen, indem er als strategischer Beobachter und Vermittler von bereichsübergreifendem Wissen das Verhältnis zwischen Reflexivität und Heuristik reguliert. Es geht *nicht* um eine Maximierung der Reflexivität, sondern um ein dem jeweiligen Kontext angemessenes Maß an reflexiven Praktiken, induziert durch den Berater, sowie betrieblichen Routinen (Schirmer, Knödler, Tasto 2012). Dafür muss diesen Beratern der Freiraum zugestanden werden, sich mit alternativen Ideen befassen zu können. Der Blick über den Tellerrand muss möglich sein, um das sinnvolle Maß an Reflexivität einordnen zu können.

Der *reflexive Berater* muss dafür mitunter bisherigen Handlungsbegründungen misstrauen und kognitiv geschlossene Handlungsräume öffnen können. In der Organisation, insbesondere im mittleren und oberen Management als Auftraggeber der Berater, setzt das die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, sich

Fragen zu stellen, Fragen zuzulassen und reflexiv unterschiedliche Optionen bzw. Szenarien auszuarbeiten statt ausschließlich eindeutige Lösungen vom Berater zu verlangen. Dies ist mitunter – gewollt – kritisch und unbequem. Für den individuellen Berater und seine Karrierelaufbahn können sich daraus Gefahren ergeben. Denn da Unsicherheit, Ambiguität und Wandel i.d.R. einhergehen mit der Umverteilung von Macht (Schirmer 2000), ist der interne Berater auch immer untrennbar mit der „dynamic of power“ (Margulies & Raia 1984) in der Organisation verbunden. In dieser politischen Arena ist ein Gespür notwendig, wann und wie die Akteure mit unterschiedlichen Meinungen und Interessen konfrontiert werden können.

Eine politische Perspektive ist auch nützlich für den internen Berater, da er sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Leitung von Unternehmen (be-)greifbar ist. Im Konfliktfall zwischen Leitung und Mitarbeitern kann sich die Frage ergeben, auf welcher Seite der Berater steht. Einerseits sollen die Mitarbeiter in der Durchführung ihrer Arbeit kontinuierlich unterstützt werden, andererseits gilt es in Krisen und Veränderungsprozessen der Organisation den Wandel zu begleiten. Es ist ein Drahtseilakt, bei dem der interne Berater in der politischen Arena mitunter ins Abseits geraten kann. Es ist daher ratsam, die Rolle des *Beraters mit Reflexionsauftrag* rotierend zu vergeben. Dies schützt vor einer dauerhaften Abseitsstellung Einzelner. Denn man muss sich gewahr sein, dass Reflexivität als eine Form von institutionalisierter Kritik und Selbstbeobachtung mit vielen praktischen Interessen nicht problemlos auszuüben ist. Leitende wie ausführende Mitarbeiter sind i.d.R. nicht daran interessiert, grundsätzlich jeden Aspekt ihres Handelns und ihrer Koordiniertheit in Frage zu stellen. Wer unter Druck steht, will meist nicht hören, wie komplex und widersprüchlich die Welt ist, er will hören: „So geht es, du schaffst es.“ Davon lebt der größere Teil der Beraterbranche. Für den internen Berater wird hier wiederum die Notwendigkeit zur Einschätzung *angemessener und produktiver Reflexivität* deutlich.

Grundlegend für diese Einschätzung ist auch das Wissen, dass jede Anwesenheit und jede Beobachtung durch den Berater eine Intervention darstellt, die Folgen hat. Eine reflexive Methodologie der Intervention fordert vom Intervenierenden, sich selbst immer auch als Bestandteil des (Interaktions-)Systems zu betrachten, und den Blick systematisch auf mögliche bzw. faktische Nebenfolgen seines zielgerichteten Handelns im Spiel der Kräfte zu lenken. Dies kann durch Selbstbeobachtung geschehen. Hierfür muss zwischen der Person und der Rolle des internen Beraters eine produktive Differenz bestehen, um Sinn- und Wertfragen des eigenen Handelns stellen zu können. Die Methoden der kollegialen Supervision und der Selbstanwendung von Evaluation sind geeignete Mittel. Ein reflexiver interner Berater würde sich dabei nicht nur von Angehörigen seiner „Glaubensrichtung“ beobachten lassen, sondern würde Irritationen „importieren“, indem er auch Beobachter mit anderen Brillen auf sich ansetzt (Moldaschl 2001). So wird er die Evaluierung der eigenen Beratung durch verschiedene Akteursgruppen, z. B. andere interne Berater, externe Berater, Kollegen, Führungskräfte der beratenen Abteilungen und das mittlere sowie das Top-Management als Auftraggeber, regelmäßig einfordern. Er wird sie auch dazu nutzen, gegebenenfalls die Divergenz der Erwartungen an den Berater ans Licht zu bringen und die Rollenkonflikte selbst zu einem produktiven Gegenstand zu machen, welcher der Organisation etwas über sich mitteilt (siehe bspw. Mohe 2005a zur Beobachtung von Beratern durch seine Klienten). Dies entspräche einer reflexiven Beratungskultur, die auch Raum für Eigensinn, Distanz

und Reflexivität lässt (Springer 1997). Reflexiv ist der interne Berater dabei selber, wenn er sich bewusst ist, dass er erstens auch Werte und Normen in die Organisation transportiert, und dass er sich zweitens von ihnen selbst nicht gänzlich frei machen kann. Daher benötigt die *Institutionelle Reflexivität* sowohl die Methoden zur Selbstbeobachtung und die Bereitschaft zur Selbstkritik auf individueller Ebene des internen Beraters als auch auf organisationaler Ebene der Einsatzpraxis, der methodischen und regelmäßigen Evaluation und des (strategischen) reflexiven Auftrags von Beratungsabteilungen.

5 Fazit

Das Konzept der *Institutionellen Reflexivität* ist eine der neusten Entwicklungen im Feld der (strategischen) Management- und Innovationsforschung. Zu den bisher gängigen Konzeptionen, bspw. den „core capabilities“ sowie den Dynamischen Fähigkeiten, stellt sie einen alternativen, aber nicht zwingend konkurrierenden Entwurf dar. Diesen auf interne Berater zu beziehen und zu prüfen, ob interne Berater einen Beitrag zur Innovationsfähigkeit i.S.d. Konzeptes liefern können, war Ziel dieses Beitrags.

Es bleibt festzuhalten, dass es zunehmend wichtiger wird sich als Organisation regelmäßig neu zu überdenken anstatt lediglich zu antizipieren und zu planen (aktuelle Beispiele liefert die deutsche Energiebranche nach dem Atomausstieg). Dieser Prozess muss auf organisationaler wie individueller Ebene im Unternehmen erfolgen. Kontextfaktoren, die Rolle interner Berater sowie Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von reflexiven Praktiken im Zuge dieses Prozesses wurden im Beitrag diskutiert.

Allerdings existieren bisher noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisbeiträge zu dem Zusammenhang zwischen internen Beratern und *Institutioneller Reflexivität*. Die Formen und Funktionen der internen Beratung sind heterogen: Rationalisierung, Legitimation, Moderation, Selbstreflexion, etc. Es hängt vom Kontext ab, in welcher Funktion interne Beratung angefordert wird und welcher Ansatz diese Funktionen besonders gut bedient. Die Vorstellung, Organisationsberatung und damit auch die interne Beratung sei per se „Reflexivitätssteigerung“ (Springer 1997) ist abwegig. Es gibt Situationen, in denen der Berater auftragsgemäß das Gegenteil anzustreben hat. Eine interne reflexive Beratung hat nicht das Leitmotiv unbedingter Reflexivitätsmaximierung. Reflexive Beratung ist eher dort angebracht, wo die Innovationsanforderungen und damit das strategische Risiko und die Anforderungen an die Beschäftigten hoch sind.

Daher sollten künftig konzeptionelle wie empirische Arbeiten folgen, die einerseits den Zusammenhang von reflexiven Praktiken in Organisationen und den jeweils gegebenen Marktanforderungen, wie der Dauer von Innovationszyklen, Preis- und Absatzstabilität, etc. untersuchen, sowie andererseits organisationspolitische Kontexte in der Entwicklung und Institutionalisierung solcher Praktiken thematisieren (erste Arbeiten von Schirmer, Tasto, Knödler 2011; Schirmer, Knödler, Tasto 2012).

6 Literaturverzeichnis

Allanson, S. (1985). *Interne Beratung: Strukturen, Formen, Arbeitsweisen*. St. Gallen: Gais.

Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the management trap*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Armbrüster, T. & Kieser, A. (2001). Unternehmensberatung - Analysen einer Wachstumsbranche. *DBW* 61(6), 688-709.

Bamberger, I. & Wrona, T. (2005). Konzeption der strategischen Unternehmensberatung. In Bamberger, I. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeption - Prozesse - Methoden* (4. Aufl.), (1-48). Wiesbaden: Gabler.

Bianco, V.E. (1989). The Internal Consultant and the Eternal Struggle. *Training and Development Journal* 7(39), 51-53.

Birke, M.; Howaldt, J. & Mohe, M. (2007): Beratung im Wandel. Angebote und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung. Gastherausgeber, *Sonderheft der Zeitschrift Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16(3).

Blunck, T. (1993). *Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen*. Bern: Peter Lang.

Boos, F., & Heitger, B. (Hrsg.) (2005). *Wertschöpfung im Unternehmen. Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit steigern*. Wiesbaden: Gabler.

Capgemini. (2008). *Change Management-Studie 2008: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Berlin: Capgemini Consulting.

Clark, T.; Fincham, R.; Mohe, M. & Sturdy, A. (2007). Perspectives on Management Consulting Research. *Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 16(3), S. 255-264.

Deelmann, T.; Huchler, A.; Jansen, S. & Petmecky, A. (2006): Internal Corporate Consulting - Thesen, Tests und Theorien zur Zukunft der Internen Beratung. In: zu|schnitt 005, Diskussionspapiere der Zeppelin University, Friedrichshafen.

Deelmann, T. & Petmecky, A. (2008). Abgrenzungen, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen. In: Bamberger, I. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen, Prozesse, Methoden*. (5. Aufl.), (221-247). Wiesbaden: Gabler.

Dekom, A.K. (1969). *The Internal Consultant*. New York: AMA.

Dougherty, D. (2006). Organizing for Innovation in the 21st Century. In Clegg, S.R.; Hardy, C.; Lawrence, T.B. & Nord, W.R. (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2. Aufl.), (598-617). London: Sage.

Heuermann, R. & Herrmann, F. (2003). *Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite. Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche*. München: Vahlen.

Hoyer, H. (2000). Internes Consulting in Deutschland. In Niederholz, C. (Hrsg.), *Internes Consulting: Grundlagen-Praxisbeispiele-Spezialthemen* (55-81). München: Oldenbourg.

Hunecke, J. (2005). *Interne Beratung durch die Interne Revision*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Kelley, R.E. (1981). Unternehmensberatung auf neuen Wegen. Mehr Erfolg durch interne Berater? *Harvard Business Manager*, 1981(1), 74-84.

Knödler, D., Schirmer, F. & Gühne, M. (2011). Messreflex oder reflexives Messen? Eine kritische Analyse von Messinstrumenten der Innovations- und Veränderungsfähigkeit. In Barthel, E; Hanft, A. & Hasebrook, J. (Hrsg.), *Integriertes Kompetenzmanagement. Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung* (273-294). Münster: Waxmann

Kühl, S. (2001). Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten: Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 30(3), 199-222.

Manger, D. & Moldaschl, M. (2010). Institutionelle Reflexivität als Modus der Kompetenzentwicklung von Organisationen. In Jacobsen, H. & Schallock, B. (Hrsg.), *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements* (S. 282-291). Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Margulies, M. & Raia, A.P. (1984). The Politics of Organization Development. In Hill, R. (Hrsg.), *The Best of Organization Development* (90 - 93). Alexandria: American Society for Training & Development.

Mohe, M. (2004). Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung. Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. *DBW* 64(6), 693-713.

Mohe, M. (2005). Beitrag und Rolle interner Berater. In Boos, F. & B. Heitger (Hrsg.), *Wertschöpfung im Unternehmen: Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern* (303-324). Wiesbaden: Gabler.

Mohe, M. (2005a). Der systemische Klient - Was passiert, wenn Klienten ihre Berater beobachten? *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 2005(2), 44-51.

Moldaschl, M. (2001). Reflexive Beratung. In Degele, N.; Münch, T.; Pongratz, H. & Saam, N. (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung* (133-157). Wiesbaden: Leske+Budrich.

- Moldaschl, M. (2005). Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In Mohe, M. (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte* (43-68). Leonberg: Rosenberger.
- Moldaschl, M. (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. In Schreyögg, G. & P. Conrad (Hrsg.), *Managementforschung 16 - Management von Kompetenz* (1-36). Wiesbaden: Gabler.
- Nicolai, A.T. (2001): *Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: DUV.
- Niedereichholz, C. (2000). *Internes Consulting: Grundlagen-Praxisbeispiele –Spezialthemen*. München: Oldenbourg.
- Niedereichholz, C. (2010). *Unternehmensberatung Band 1 - Beratungsmarketing und Auftragsakquisition* (5. Aufl.) München: Oldenbourg.
- Niedereichholz, C. & J. Niedereichholz (Hrsg.) (2010). *Inhouse Consulting*. München: Oldenbourg.
- Nissen, V. (Hrsg.) (2007). *Consulting Research*. Wiesbaden: Gabler.
- Oefinger, T. (1986). *Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater - Eine theoretisch-empirische Analyse*. Augsburg: Hochschulschriften Universität Augsburg.
- Ortmann, G. (2009). *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Notwendigkeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Perlitz, W. (1975). *Zum Entscheidungsproblem: Eigenherstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen*. Nürnberg-Erlangen: Hochschulschriften.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Schirmer, F. (2000). *Reorganisationsmanagement: Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Schirmer, F. (2003). Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen. *DBW*, 63(1), 23-42.
- Schirmer, F.; Tasto, M. & Knödler, D. (2011). *Regimes and Reflexivity. Exploring Self-reinforcing Mechanisms Fostering and Impeding Innovation*. Arbeitspapier, präsentiert auf dem 27. EGOS-Kolloquium, Göteborg, 6.-9. Juli 2011.
- Schirmer, F.; Knödler, D. & Tasto, M. (2012). *Innovationsfähigkeit durch Reflexivität*. Wiesbaden: Gabler. (im Erscheinen).
- Schlüter, H. (2009). *Interne Beratung durch den Controllerbereich. Messung – Wirkung - Determinanten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schlee, J., & Mutzeck, W. (1996). *Kollegiale Supervision. Modelle zur Selbsthilfe für Lehrerinnen und Lehrer*. Heidelberg: Winter Universitätsverlag.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Springer, R. (1997). Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung? *Arbeit*, 1(6), 33-49.

Theuvsen, L. (1994). *Interne Beratung. Konzept - Organisation - Effizienz*. Wiesbaden: Gabler.

Van de Ven, A.H. & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 59-74.